

Клочкова Т.И.

Инновации в управлении британскими университетами: менеджмент академических рисков

Клочкова Татьяна Ивановна, аспирант

Сумской государственный педагогический университет им. А.С.Макаренко, г. Сумы, Украина

Аннотация. Определены характерные особенности и потенциальные выгоды менеджмента рисков в британских университетах. Исследованы организационные аспекты менеджмента рисков в управлении университетами Великобритании. Рассмотрены особенности разработки корпоративного и локального реестров рисков. Проанализированы ключевые этапы внедрения риск-менеджмента в процесс стратегического планирования деятельности на примере престижных университетов Великобритании.

Ключевые слова: университет, инновации, управление, академический риск, менеджмент рисков, реестр рисков, Великобритания

Введение. Модернизация национальной системы высшего образования в условиях глобализации и интернационализации, а также развития общества риска, общества знаний и информационного общества несет в себе риски, угрожающие выполнению украинскими ВУЗами своей главной миссии, которая заключается в предоставлении качественных образовательных услуг. Объективная потребность интеграции национальной системы образования в европейское образовательное пространство и активные инновационные процессы в системе высшего образования создают предпосылки формирования в украинских ВУЗах системы управления рисками, которые возникают в связи с такими процессами. Дополнительными, но очень важными для украинских ВУЗов факторами, определяющими необходимость внедрения риск-менеджмента, являются: нестабильность экономики, ограниченность ресурсов для обеспечения системной реализации миссии ВУЗа, глубокое расслоение общества по материальному признаку, негативное влияние сложной демографической ситуации, невосприятие частью академического сообщества предложенных реформ, неготовность определенной части профессорско-преподавательского состава к осуществлению инновационной деятельности, недостаточная подготовленность органов управления образованием к комплексному решению новых задач, а также к координации деятельности всех служб и институтов. Несмотря на то, что наличие указанных недостатков признано на общегосударственном уровне и отображено в "Национальной стратегии развития образования в Украине на 2012-2021 годы" [1], проблема интеграции риск-менеджмента в систему организационного менеджмента ВУЗов остается в числе неразрешенных и с каждым годом приобретает все большую актуальность.

Изучение опыта британских университетов обусловлено наличием у них развитой инфраструктуры риск-менеджмента. Свыше десятка лет управление рисками представляет собой неотъемлемую часть организационного менеджмента с разработанной и внедренной культурой, политикой и стратегией управления академическими рисками, детальным реестром рисков с учетом действий, направленных на снижение вероятности проявления риска и его последствий.

Краткий обзор публикаций по теме. Анализ исследований свидетельствует о том, что на современ-

ном этапе в украинской педагогической науке отсутствует общепризнанный теоретический подход к проблемам менеджмента рисков в системе высшего образования. В этой связи анализ тенденций развития менеджмента рисков в университетском секторе приобретает чрезвычайную актуальность. В рамках сравнительно-педагогического британоведения особенности инновационного опыта внедрения менеджмента рисков в университетах Великобритании, а именно теоретические основы управления рисками в системе высшего образования, были рассмотрены А. Сбруевой [2]. В научных работах С. Белоусовой и А. Орел была предложена концепция модернизационных рисков в сфере образования. Т. Удовицкой был проведен анализ рисков в функционировании системы высшего образования, так или иначе зависимых от качества подготовки специалистов. Значительно более широкий круг исследований проблемы управления рисками в высшем образовании существует в зарубежной теории высшего образования. Предметом нашего анализа стали, в частности, работы М. Хубера, К. Хубера, К. Рабана и Л. Тернер, в которых были сделаны попытки изучить процесс идентификации академических рисков в британских университетах [6; 7].

Цель статьи – раскрытие особенностей риск-ориентированного подхода к управлению университетами Великобритании.

Материалы и методы исследования. Для достижения сформулированной цели использовался комплекс методов, в частности: анализ, сравнение, классификация и обобщение научной литературы, законодательной базы, а также материалов сайтов британских университетов в области риск-менеджмента.

Результаты и их обсуждение. Поскольку основная миссия британских университетов заключается в получении финансирования из государственного бюджета, они подвержены внешнему регулированию и управлению со стороны государственных органов. Правительство Великобритании посредством HEFCE (Higher Education Funding Council for England, Совета по финансированию высшего образования Англии) и других соответствующих органов ужесточило систему контроля над университетами путем введения требований относительно механизмов управления и политики приема студентов. В 2000 году в связи с созданием и развитием инновационной инфраструктуры научно-образовательного сектора Совет по финансированию принял решение об использовании риск-

ориентированного подхода к управлению университетами Великобритании. Одна из основных мер, принятых HEFCE по внедрению стандартов риск-менеджмента в области высшего образования, заключалась в разработке и предоставлении рекомендаций с детальным описанием мероприятий, которые должны осуществлять университеты для того, чтобы соответствовать наиболее прогрессивным технологиям и стандартам передовой практики управления рисками на современном этапе развития высшего образования.

В процессе осуществления политики маркетинга системы высшего образования Великобритании наблюдается тенденция к увеличению количества университетов, которые успешно адаптируют свою образовательную и научно-исследовательскую деятельность к потребностям развития бизнеса. В быстро меняющейся конкурентной среде принятие университетами инновационной модели развития сопряжено с высокой степенью нестабильности и повышенной вероятностью возникновения разного рода рисков, что требует внедрения системы риск-менеджмента как своего рода механизма предупреждения и смягче-

ния негативных последствий воздействия рисков. В соответствии с Соглашением об условиях финансирования, заключенным между HEFCE и университетами, которые он финансирует, одним из условий предоставления финансовых средств была гарантия внедрения соответствующих механизмов эффективного управления рисками, контроля и корпоративного управления. Являясь объектами воздействия Совета по финансированию высшего образования, высшим учебным заведениям ничего не оставалось, кроме как последовать рекомендациям правительства Великобритании в лице HEFCE и разработать свои собственные концептуальные основы риск-ориентированного подхода к управлению.

Анализ рейтинга британских университетов за 2014 год, который был опубликован британской газетой "Гардиан", а также сайтов университетов, вошедших в десятку лидеров [8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16], дал возможность констатировать тот факт, что риск-менеджмент успешно интегрирован в систему стратегического менеджмента лидеров рейтинга, представленных в размещенной далее таблице (Табл. 1).

Таблица 1. Наличие механизмов управления рисками в университетах, вошедших в десятку лидеров рейтингов британских университетов

	Название высшего учебного заведения	Политика управления рисками	Формальная форма управление рисками	Разработанный реестр рисков
1	Кембридж	+	+	+
2	Оксфорд	+	+	+
3	Лондонская школа экономики	+	+	+
4	Университет Сент-Эндрюс	+	+	+
5	Университетский колледж Лондона	+	+	+
6	Университет Дарема	+	+	+
7	Университет Бата	+	+	+
8	Университет Суррея	+	+	+
9	Имперский колледж Лондона	+	+	+
10	Университет Варвик	+	+	+

Главной целью, которую преследует система управления рисками, является обеспечение успешного функционирования высших учебных заведений в условиях риска и неопределенности рынка образовательных услуг. Управление рисками в британских университетах носит системный характер, поскольку риски, присущие деятельности таких учебных заведений, рассматриваются во взаимосвязи, как единое целое, с учетом всех возможных последствий. Характерными особенностями процесса риск-менеджмента высших учебных заведений Великобритании являются:

- динамичность, т.е. процесс риск-менеджмента связан с непрерывным характером принятия решений, касающихся управления рисками;
- многоуровневость, т.е. обеспечение оптимальной иерархической структуры принятия решений позволяет адекватно распределять полномочия и ответственность;
- соразмерность или пропорциональность, т.е. управление рисками интегрировано в процесс планирования и принятия решений;
- проактивность, т.е. планы управления рисками рассматриваются наряду с развитием 3- или 5-летнего стратегического плана;

– прозрачность, т.е. управление рисками проводится открытым способом, когда о рисках осведомлены все участники образовательного процесса, без практики обвинений кого-либо из таких участников за возникшие риски.

Как показывает опыт университетов, которые оказались в числе самых престижных высших учебных заведений Великобритании, эффективное управление рисками способствует:

- повышению репутации и имиджа университета;
- обеспечению финансовой устойчивости;
- повышению эффективности процесса планирования, разработки и принятия управленческих решений;
- развитию организационной системы управления;
- повышению эффективности осуществления научно-образовательной деятельности;
- повышению эффективности осуществления инновационной деятельности университета.

Несмотря на то, что Кембриджский университет был одним из тех высших учебных заведений, которые критически отреагировали на инициативу HEFCE, посчитав, что такая новая стратегия управления "чужда характеру университета и оказывает давление, которое может негативно воздействовать на такие главные особенности деятельности Кембриджа,

как гибкость и диверсификация" [6, с. 3], в 2002 году университет приступил к реализации формального подхода к внедрению системы управления рисками. Не желая уступать свои позиции на международной арене, Оксфорд также оказался в авангарде внедрения системы риск-менеджмента в практику корпоративного управления. На данном этапе заслуживает внимание опыт Кембриджа и Оксфорда, поскольку они имеют наиболее развитую инфраструктуру риск-менеджмента с детальным реестром рисков.

Процесс управления рисками в британских университетах предполагает выполнение определенных шагов, которые включают следующее:

Планирование управления рисками. Составляется план, который включает общие подходы к управлению рисками.

Идентификация рисков. На данном этапе происходит выявление рисков и документирование их характеристик. Идентификация рисков включает выявление источника риска, т.е. определение тех ситуаций или событий, которые могут вызвать отрицательные последствия для деятельности университета. По окончании идентификации выявленные риски тщательно документируются, т.е. создаются реестры рисков.

С целью облегчения процедуры внедрения риск-менеджмента HEFCE не только разработал ориентировочный реестр [3; 4], который включил восемь групп рисков (репутационные, в работе со студентами, кадровые, имущественные и инфраструктурные, финансовые, коммерческие, организационные, информационные и ИТ-риски), но и определил "сопутствующие факторы", "действия, направленные на уменьшение последствий воздействия риска" и "механизмы раннего предупреждения" как соответствующие функции механизма управления академическими рисками.

В британских университетах, вошедших в десятку лидеров, разработаны два вида реестров – корпоративный и локальный. Риски "с высоким приоритетом", оказывающие влияние на достижение университетом стратегических целей и миссии, входят в состав корпоративного реестра (Corporate Risk Register). Такой реестр насчитывает, как правило, от 10 до 20 приоритетных рисков. В связи с этим заслуживает внимания практика разработки реестра рисков Кембриджа. Корпоративный реестр этого университета насчитывает семнадцать групп рисков:

- финансирование научно-исследовательской работы;
- финансовая стабильность;
- нормативно-правовое соответствие;
- координация между университетом и колледжами;
- кадровое обеспечение;
- сохранение и развитие объектов недвижимости;
- политика приёма студентов на обучение;
- конкуренция;
- охрана здоровья и безопасность;
- корпоративное управление;
- соотношение между искусством/гуманитарными науками и наукой/технологиями;
- уровень знаний студентов и обеспечение качества;
- ассоциированные или зависимые органы (университетское издательство, дочерние компании и др.);
- административные системы;

- управление инвестициями;
- развитие северо-западной части Кембриджа;
- критически важная инфраструктура и ключевые ресурсы.

Кроме того, такой реестр содержит подробный анализ каждого риска, наименование владельца риска, описание возможных сценариев реализации риска и его последствий, определение базовых параметров или индикаторов риска: вероятность, степень подверженности и существенности риска, его взаимодействия с другими рисками; дальнейшие необходимые мероприятия по обработке риска [8].

Локальный реестр рисков (Local Risk Register) разрабатывается и ведется на уровне структурных подразделений университета (института, факультета, кафедры, филиала и др.). Все реестры рисков пересматриваются один или два раза в год и дополняются, по мере необходимости, новыми рисками, возникающими в процессе осуществления деятельности университета.

Поскольку HEFCE является основным источником государственного финансирования британских университетов и распределяет государственные средства между ними по итогам реализации Программы оценки исследовательской работы (Research Assessment Exercise, RAE), которая проводится каждые шесть-семь лет, риск нормативно-правового соответствия и сопутствующие финансовый и репутационный риски являются рисками "с высоким приоритетом". Возникновение такого рода рисков может привести к замораживанию бюджетов, программ или даже наложению штрафов.

Логика риск-менеджмента, разработанная HEFCE, предполагает, что после идентификации рисков осуществляется определение "владельца" риска – должностного лица, ответственного за управление рисками и осуществление контроля на местах для снижения уровня риска. Владельцами стратегических рисков, как правило, назначаются ректор, проректор или другой работник высшего административного звена. Ректор несет полную ответственность за весь процесс управления рисками университета, а также за эффективность финансового и стратегического менеджмента. Он является подотчетным HEFCE и должен гарантировать, что университет выполняет требования Совета по финансированию относительно реализации риск-ориентированного подхода к управлению и использует денежные средства государства в соответствии с целями, для достижения которых такие средства были предоставлены. Руководители отделов, деканы факультетов и заведующие кафедрами несут ответственность за осуществление оценки и управления рисками в рамках своей компетенции. Поскольку риск-менеджмент входит в программу внутреннего аудита, Комитет по аудиту отвечает за анализ эффективности управления рисками, контроля и механизмов управления и, в частности, за рассмотрение рекомендаций внешних аудиторов, годового отчета внутренних аудиторов и ответные действия руководства университета.

Анализ и оценка приоритетности рисков. Анализ выявленного риска осуществляется с целью определения его потенциального влияния на различные направления деятельности университета. Для каждого

риска оценивается вероятность, с которой он может реализоваться, и возможные последствия. Также определяются различия между неотъемлемым риском (риском, присущим университету) и остаточным риском (риском, несущим угрозу для деятельности университета после осуществления всех целесообразных мер управления таким риском).

Планирование ответных действий. Для каждого риска определяются шаги, необходимые для снижения вероятности проявления риска и его последствий, т.е. принимаются решения, какой метод реагирования на риски наиболее приемлем для университета (уклонение от рисков, передача рисков, принятие рисков, сокращение рисков, использование возможностей и т.д.).

Определение уровня риск-аппетита. Риск-аппетит (риск, на который готов идти университет) оценивается руководством вуза на этапе определения стратегии и миссии, разработки механизмов управления рисками.

Мониторинг рисков предполагает оценку эффективности управления рисками, отслеживание идентифицированных рисков, осуществление контроля остаточных рисков и идентификацию новых рисков.

Результативность и эффективность управления рисками зависит в значительной степени от взаимо-

действия, обмена информацией и консультирования между участниками на каждом этапе такого процесса.

Выводы. Инновационная деятельность современного университета связана с разного рода неопределенностями и рисками. В таких условиях администрация высшего учебного заведения должна принимать решение относительно разработки инфраструктуры управления академическими рисками, составления детального реестра рисков с учетом действий, направленных на снижение вероятности проявления риска и его последствий. Проведенный нами анализ деятельности 10 высших учебных заведений Великобритании, вошедших в рейтинг газеты "Гардиан" самых престижных университетов 2014 года, дает возможность констатировать тот факт, что система риск-менеджмента стала неотъемлемой частью организационного менеджмента таких университетов. При разработке собственной модели риск-менеджмента целесообразным считаем обращение к опыту Кембриджа и Оксфорда, поскольку эти университеты разработали наиболее детальные реестры рисков, в которых определены факторы, сопутствующие рискам, действия, направленные на уменьшение последствий воздействия риска и механизмы раннего предупреждения рисков.

ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки. – [Е-ресурс].
Natsionalna strategiiia rozvytku osvity v Ukraini na 2012-2021 roky. [The National Strategy for development of education in Ukraine for 2012-2021]. – [Online]
www.mon.gov.ua/images/files/.../4455.pdf
2. Сбруева А.А. Менеджмент ризиків у вищій освіті: характеристика інноваційного досвіду / Управління інноваційним розвитком освіти в суспільстві ризику : [монографія] / [за ред. проф. А.А. Сбруєвої]. – Суми : Вид-во СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2012. – С. 255-282
3. HEFCE's strategic risks. – [Online]
<http://www.hefce.ac.uk/about/staff/board/hefceboardpapers/2011/143rdmeetingoftheboard1december2011/>
4. HEFCE. Risk prompt list for higher education institutions. – [Online]
www.hefce.ac.uk/media/hefce/content/whatwedo/regulation/assurance/guidance/riskmanagement/promptlist/pdf
5. HEFCE. Risk management: A briefing for governors and senior managers. – HEFCE, 2001. – № 24. – [Online]
http://hefce.ac.uk/pubs/hefce/2001/01_24.htm
6. Huber M. The Risk University: Risk identification at higher education institutions in England // School of Economics and Political Science. – London. – 2011. – 21 p.
7. Raban C., Turner E. Quality risk management. Modernizing the architecture of quality assurance, Perspectives // Policy and Practice in Higher Education 10 (2). 2006 – P. 39-44.
8. Risk Management: University of Cambridge. – [Online]
<http://admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/risk>
9. Risk Management: University of London. – [Online]
www.lon.ac.uk/989.html
10. Risk Management: University of Oxford. – [Online]
<http://www.admin.ox.ac.uk/finance/financialregulations/7riskmanagementandassurance/>
11. Risk Management: University of Surrey. – [Online]
<http://www.surrey.ac.uk/surreynet/departments/finance/resources/>
12. Risk Management: University of Bath. – [Online]
<http://www.bath.ac.uk/>
13. Risk Management: University of Warwick. – [Online]
<http://www2.warwick.ac.uk>
14. Risk Management: University of Imperial College London. – [Online]
<http://www3.imperial.ac.uk/riskanddisasterrecovery/ri..>
15. Risk Management: University of St Andrews. – [Online]
<http://www.st-andrews.ac.uk/ehss/riskmanagement/>
16. Risk Management: Durham University. – [Online]
<https://www.dur.ac.uk/.../riskmanagementstrate>

Klochko T. Innovations in UK universities: academic risk management

Abstract. The organizational aspects of implementing risk management processes in the UK universities have been considered. The approaches to risk management adopted by the British higher educational establishments have been studied. The key principles of effective risk management applied by the UK institutions have been highlighted. The main stages of risk management implementation in the strategic planning process of UK universities have been analyzed. Features of the development of corporate and local risk registers, and assignment of risk owner have been characterized. Principles of escalation in the organizational structure of risk management have been studied on the example of the most prestigious UK universities. These findings suggest that Universities of Cambridge and Oxford have the most developed infrastructure of risk management with the detailed risk registers and description of appropriate risk mitigation measures to be put in place.

Keywords: university, innovation, management, academic risk, risk management, risk register, Great Britain